



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki

Author: Marian Huczek, Irena Socha

Citation style: Huczek Marian, Socha Irena. (2002). Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki. "Biuletyn EBIB" (Nr 3 (2002)).



Uznanie autorstwa - Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Marian Huczek

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej

Zakład Metodologii Bibliotekoznawstwa i Marketingu Książki

Uniwersytet Śląski

Irena Socha

Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej

Uniwersytet Śląski

Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki

Biblioteka należy do organizacji non-profit. Główną przesłanką funkcjonowania instytucji tego typu (nie nastawionych na zysk) jest służyć ludziom w procesie zaspakajania ważnych społecznie potrzeb. Organizacje non-profit nie zakładają uzyskiwania nadwyżki przychodów nad rozchodami. Natomiast powstały w wyniku działalności dochód, organizacje te przeznaczają na dalszy ich rozwój.

Literatura naukowa jednoznacznie podkreśla konieczność stosowania zasad marketingu w działalności tych organizacji. Praktyka również wykazała, że organizacje non-profit mogą z powodzeniem posługiwać się instrumentami marketingowymi, podobnie jak organizacje gospodarcze działające dla wypracowania zysku, jednak z zachowaniem specyfiki ich adaptowania do warunków nie w pełni rynkowych.^[1] Jan Sójka zwraca uwagę na specyfikę rynku bibliotecznego oraz na konieczność szerszego spojrzenia na orientację marketingową biblioteki i wyjście poza optykę jej użytkowników.^[2]

Zgodnie ze współczesną orientacją marketingową istotne są wielostronne powiązania biblioteki z całym jej otoczeniem oraz bezpośrednie kontakty z użytkownikami i indywidualizacja jej oferty.

Przyjęcie przez bibliotekę koncepcji marketingowej oznacza zmianę sposobu realizacji jej głównych celów. Zmiana ta ma polegać na kreowaniu pozytywnego wizerunku biblioteki i dostarczaniu satysfakcji użytkownikowi, co w konsekwencji ma doprowadzić do rozwoju placówki. Decydując się na wprowadzenie orientacji marketingowej każda organizacja, w tym biblioteka, powinna dostateczną uwagę poświęcić marketingowi wewnętrznemu. Zapowiedzią marketingu wewnętrznego w latach sześćdziesiątych był nurt zwany "doktryną stosunków międzyludzkich". Jego przedstawiciele zwracali uwagę, iż potencjał ludzkiej organizacji jest ważnym czynnikiem w strategii firmy, a skuteczny kierownik musi w większym stopniu przekazywać inicjatywę podwładnym, a coraz mniej rozwiązań narzucać. Stwierdzono również, że żadna firma nie osiągnie sukcesu, dopóki jej pracownicy w sposób niewymuszony nie znaczą i identyfikować swych celów z celami wyznaczonymi przez ich zwierzchników.

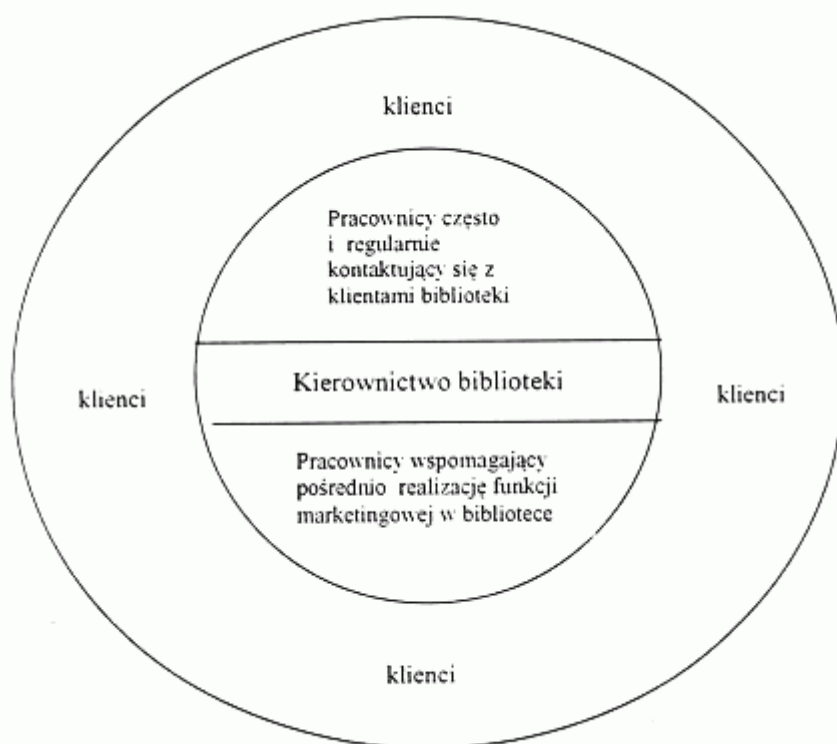
Właściwa koncepcja marketingu wewnętrznego zaczęła kształtować się w latach osiemdziesiątych, opierając się na gruncie marketingu i teorii zarządzania.

Marketing wewnętrzny uznaje się za najważniejszą formę działalności w organizacjach o rozwiniętej kulturze dbania o klienta. Szczególnego znaczenia nabierze on w organizacjach o charakterze usługowym, gdzie o sukcesie marketingowym w znaczny sposób decyduje marketing skierowany do

personelu. Organizacja usługowa, chcąc działać efektywnie i sprzedawać swe usługi nabywcom, musi "sprzedawać pracę" zatrudnionemu personelowi. "Sprzedawanie pracy" to angażowanie i utrzymywanie najlepszych kadr, oddziaływanie na te kadry tak, aby spełniały swe obowiązki w pożądanym sposób.

Zastosowanie marketingu wewnętrznego w bibliotece może w znaczący sposób poprawić efektywność jej pracy. Ten rodzaj marketingu obejmuje całokształt działań realizowanych w bibliotece i jest skierowany do pracowników mających kontakt z jej klientami oraz pracowników wspierających te działania w celu zapewnienia wysokiej jakości obsługi klientów biblioteki.

W praktyce na końcowy sukces biblioteki mają wpływ wszystkie jej komórki organizacyjne. Obecnie podkreśla się coraz częściej, iż w nowoczesnie funkcjonującej organizacji wszyscy jej pracownicy współuczestniczą w realizacji koncepcji marketingowej. Udział pracowników biblioteki w realizacji jej koncepcji marketingowej przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Udział pracowników biblioteki w realizacji koncepcji marketingowej.

Należy podkreślić, że wszyscy pracownicy biblioteki, ich wzajemne stosunki oraz nastawienie do klientów stają się kluczowym elementem powodzenia realizacji działań biblioteki i są silnie oddziałującym czynnikiem poprawy efektywności jej pracy. Stanowią treść marketingu wewnętrznego. Celem tego marketingu jest zapewnienie możliwie najlepszej obsługi (szeroko rozumianej) klientów przez pracowników biblioteki.

W literaturze przedmiotu spotykamy różne podejście do marketingu wewnętrznego. Wynika to z koncentrowania się na różnych aspektach koncepcji tego rodzaju marketingu. Dla porządku wymienimy kilka aspektów:

- integracja zewnętrznych i wewnętrznych działań marketingowych,^[3]
- wpływ na jakość obsługi klienta,^[4]
- marketing personalny,^[5]
- wpływ marketingu wewnętrznego na skuteczność strategii marketingowej organizacji,^[6]
- znaczenie tzw. wewnętrznych nabywców.^[7]

Marketing wewnętrzny opiera się na dwóch zasadach:

1. Wszyscy pracownicy są świadomi misji biblioteki, jej strategii i celów działania. W praktyce powinno to oznaczać wysokiej jakości kontakty pracowników biblioteki z jej użytkownikami oraz kontakty wewnętrzne między pracownikami.
2. Każdy pracownik i każda komórka biblioteki współpracują ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców. Sytuacją optymalną jest osiągnięcie możliwie wysokiego poziomu usług świadczonych wzajemnie przez poszczególne komórki i osoby.

Należy podkreślić, że w marketingu wewnętrznym szczególną wagę przywiązuje się do pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Od ich umiejętności współpracy, wiedzy, osobowości, uprzejmości, przyjaznego nastawienia oraz fachowości zależy końcowa ocena pracownika biblioteki dokonana przez klienta zewnętrznego. Sposób traktowania klientów biblioteki ma zasadnicze znaczenie w ocenianiu ich kontaktów z biblioteką. Jeśli kontakty pracowników biblioteki z jej klientami przebiegają niewłaściwie, to można spodziewać się rezygnacji klientów z dalszego korzystania z biblioteki.

Wprowadzenie koncepcji marketingu wewnętrznego w praktyce wymaga świadomego i pełnego zaangażowania wszystkich pracowników biblioteki w realizację jej strategicznych celów, osiąganych przez zapewnienie możliwie wysokiego poziomu obsługi klientów.

Radosław Cybulski pisze "Podejmując decyzję stosowania marketingu w zarządzaniu biblioteką, należy przede wszystkim przekonać i zjednać zespół pracowników dla strategii marketingowej, co wcale nie jest rzeczą prostą, ponieważ werbalne deklaracje na "tak" nie zawsze płyną ze zrozumienia i w pełni świadomej akceptacji".

Założeniem marketingu wewnętrznego jest to, że każdy pracownik biblioteki skłonny jest "zainwestować" jakąś część czasu wolnego w swój rozwój i rozwój biblioteki, jeśli w zamian otrzyma odpowiednią gratyfikację natury moralnej lub materialnej. Prowadzi to do powstania w ramach biblioteki swoistego rynku, na którym produktami są pomysły, idee i projekty, a środkiem płatniczym - czas wolny pracowników.^[6]

Na efektywność działania marketingu wewnętrznego w bibliotece, a tym samym na efektywność pracy biblioteki, mają silny wpływ następujące czynniki:

- jakość współpracy między poszczególnymi komórkami i pracownikami w bibliotece,
- sprawność systemu komunikacji w bibliotece,
- system motywacji,
- system ustawicznego kształcenia pracowników.

Czynnikiem mającym istotne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania marketingu wewnętrznego w bibliotece jest sprawność systemu komunikacji i współpraca między poszczególnymi komórkami i pracownikami biblioteki. Pracownicy powinni znać i akceptować cele i zadania biblioteki.

Podobnie jak w marketingu klasycznym dla produktów wybiera się odpowiednie kanały dystrybucji, tak samo w marketingu wewnętrznym informacje mogą docierać do pracowników różnymi kanałami, m.in. poprzez: gazety zakładowe, video wewnętrzne, zebrania informacyjne, kluby dyskusyjne, tablice ogłoszeń.

Chcąc wprowadzić marketing wewnętrzny do działalności biblioteki, należy zapewnić dobrą współpracę między różnymi jej komórkami organizacyjnymi. Zwykle trudność sprawia uświadomienie sobie faktu występowania dwóch klas klientów, tj. wewnętrznych i zewnętrznych, oraz usuwanie barier w zakresie współdziałania poszczególnych zespołów pracowników. W koncepcji marketingu wewnętrznego najważniejsze są dwie zasady:

- Każdy pracownik i każda komórka organizacyjna biblioteki są jednocześnie wewnętrznymi klientami i wewnętrznymi dawcami. Operacje przeprowadzone w bibliotece będą wtedy optymalne, gdy każdy pracownik i komórka organizacyjna świadczą, jak i otrzymują usługi najwyższej jakości.
- Personel biblioteki powinien pracować zgodnie z zadeklarowaną misją, strategią i celami firmy.

Zasady te mają szczególne znaczenie w bibliotece, ponieważ istnieje bliski kontakt między biblioteką a

jej klientem. Współpracę komórek można rozwijać tworząc formalne procedury współdziałania między poszczególnymi komórkami biblioteki. Wypracowanie prawidłowego przebiegu czynności może odbywać się w formie warsztatów szkoleniowych, w trakcie których poszczególni pracownicy i komórki organizacyjne biblioteki określają niezbędny zakres współpracy w celu jakościowo dobrej obsługi nabywców.

Możemy stwierdzić, że marketingi wewnętrzny w bibliotece jest ściśle związany z nową koncepcją biblioteki jako organizacji usługowej. Koncepcja ta zasadza się na poszukiwaniu synergii czytelnika psychologicznego i procesów bibliotecznych. Tego rodzaju koncepcja biblioteki zakłada wykorzystanie technik partycypacyjnych, przewiduje delegowanie odpowiedzialności, traktuje środowisko wewnętrzne biblioteki jako system generowania celów i dyskusowania idei, mający doprowadzić do znalezienia rozwiązań najefektywniejszych.

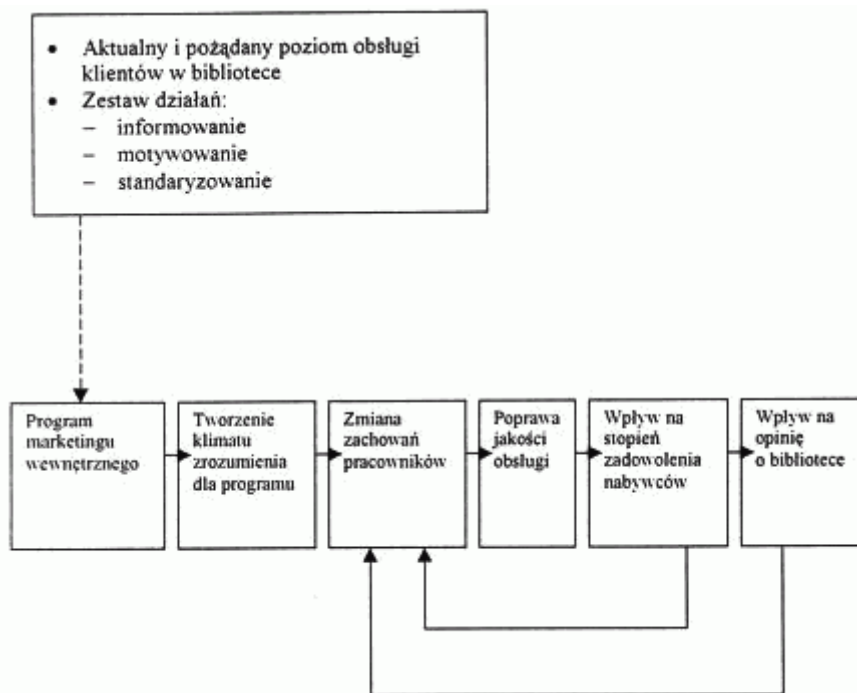
Wprowadzenie marketingu wewnętrznego do biblioteki powinno przebiegać w trzech następujących etapach:

1. Etap diagnozy - identyfikacja czytelników wpływających na sytuację w bibliotece.
2. Etap prognozy - określenie problemów wymagających rozwiązania w bliższej i dalszej perspektywie, ustalenie celów przypisanych różnym grupom pracowniczym, wybór taktyk i środków.
3. Etap stworzenia strategii, opracowanie programu działania i wprowadzenie go w życie.^[9]

W bibliotece - jak już wspomniano - jednym z ważnych problemów jest poprawa poziomu obsługi klienta. Chcąc go rozwiązać efektywnie, pożądane jest rozprowadzenie marketingu wewnętrznego. Program marketingu wewnętrznego powinien obejmować:

- wyznaczenie aktualnego poziomu obsługi klienta przez pryzmat przyjętych standardów jakościowych;
- określenie pożądanego poziomu obsługi klienta przez pryzmat standardów jakościowych;
- uruchomienie zestawu działań warunkujących osiągnięcie niezbędnego poziomu obsługi klienta.

Schematycznie program marketingu wewnętrznego przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Wprowadzenie programu marketingu wewnętrznego
Źródło: Adaptacja na podstawie K. Fonfara. Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. Warszawa 1999, s. 96.

Pierwszym krokiem w procesie przygotowania programu marketingu wewnętrznego jest analiza aktualnego poziomu obsługi klienta biblioteki. W tym celu można posłużyć się zestawem pytań:

- Czy wiadomo jakie są oczekiwania, każdej z grup klientów?
- Jakie wrażenie odnoszą klienci po raz pierwszy wchodzący do biblioteki?
- Czy istnieją mechanizmy badania potrzeb klientów?

Następnie potrzebne będzie stworzenie standardów obsługi klientów. W kolejnym etapie należy wprowadzić system poprawy tam, gdzie jest potrzebny i szkolić każdego pracownika, aby zaakceptował nowe podejście. Pożądany jest pomiar działań, upewnienie się, czy cele zostały osiągnięte tak, jak to zaplanowano.

Wprowadzenie marketingu wewnętrznego w bibliotece powinno przynieść wiele korzyści. Do podstawowych należą:

- poprawa stosunków między różnymi pionami organizacyjnymi biblioteki w wyniku lepszej komunikacji i zrozumienia zadań innych komórek biblioteki;
- stworzenie klimatu sprzyjającego inicjatywom różnych pionów i komórek;
- zwiększenie stopnia integracji pracowników z biblioteką;
- znaczne poprawienie stopnia świadomości pracowników o celach i zamierzeniach biblioteki.

Należy wyraźnie podkreślić, że skuteczne wprowadzenie programu marketingu wewnętrznego wymaga zarówno jego formalizacji, jak i konkretnego określenia osób odpowiedzialnych za jego realizację. Istotne jest określenie osoby usytuowanej w kierownictwie biblioteki, odpowiedzialnej za całokształt działań wchodzących w skład marketingu wewnętrznego. Należy przy tym wyraźnie rozróżnić i skoordynować działania na poziomach: strategicznym i taktycznym.

Przedruk

za:

Zarządzanie w organizacjach non-profit : strategię, marketing / red. nauk. Andrzej Chodyński, Marian Huczek, Irena Socha ; Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego, Katedra Systemów i Technik Zarządzania Politechniki Łódzkiej filia w Bielsku-Białej. - Bielsko-Biała : Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001. - ISBN 83-913509-2-4.

Przypisy

[1] J. Sójka: Promocja w strategii marketingowej biblioteki. Poznań 1994.

[2] B. Iwaszkiewicz-Rak: Marketing organizacji non-profit. "Marketing i Rynek" 1995 nr 4.

[3] Ch. Grönroos: International Marketing - Theory and Practice. [W:] Services Marketing in a Changing Environment. T. Black (ed.) Chicago 1985.

[4] J. Filipo: Service Firms. Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. "European Journal of Marketing" 1986 vol. 20 no. 8.

[5] W. George: International Marketing and Organisational Behaviour. A. Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level. "Journal of Business Research" 1990 vol. 20.

[6] N. Piercy, N. Morgan: Internal Marketing: Strategies for Implementing Organisational Change. Long Range Planning. Spring 1999.

[7] E. Gummeson: Using Internal Marketing to Develop a New Culture - The Case of Ericsson Quality. "Journal of Business and Industrial Marketing" 1987 vol. 2 no. 3.

[8] Z. Martyniak: Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie. Kraków 1997.

[9] Z. Martyniak: Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie. Kraków 1997.

Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki/Marian Huczek, Irena Socha // W: EBIB Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy [Dokument elektroniczny] / red. naczelny Bożena Bednarek-Michalska. - Nr 3/2002 (32) marzec. - Czasopismo elektroniczne. - [Warszawa] : Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich KWE, 2002. - Tryb dostępu: <http://www.ebib.pl/2002/32/huczek.php>. - Tyt. z pierwszego ekranu. - ISSN 1507-7187